

Verksamhetsutveckling – en första introduktion av tre arbetsmodeller

Mats Lundeborg

SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration

No 2003:5

March, 2003

Innehållsförteckning

Att utveckla verksamheter.....	1
Alternera mellan mål och medel	3
Att undersöka alternativa mål/medelkombinationer	5
Verksamhetsutveckling	6
Kombinera förutsättningar, process och resultat.....	6
Kombinera leverans och effekt.....	8
Kombinera problem och lösning	10
Om att lära av handlingar och konsekvenser	12
Referenser	13

Verksamhetsutveckling – en första introduktion av tre arbetsmodeller

Mats Lundeborg

Att lära av handlingar och konsekvenser är ett förhållningssätt för att långsiktigt utveckla verksamheter. Ett konkret sätt att lära av handlingar och konsekvenser är att undersöka alternativa mål/medelkombinationer. Det blir med ett sådant tillvägagångssätt viktigt att kombinera förutsättningar, process och resultat, att kombinera leverans och effekt och att kombinera problem och lösning. I artikeln behandlas de s k V-, X- och Y-modellerna, modeller som beskriver samband mellan mål och medel, mellan förutsättningar, process och resultat samt mellan problem och lösning. Dessa modeller kan alla användas som hjälpmedel för att söka alternativa mål/medelkombinationer. Att lära av handlingar och konsekvenser innebär att se varje situation – positiv som negativ – som en inlärningssituation. Den intressanta frågan är: ”Vad kan jag lära av denna situation”? Konsekvenserna av ett sådant förhållningssätt är att kunna stå starkare inför nya situationer.

Att utveckla verksamheter

Ju mer vi kan lära av handlingar och konsekvenser, desto starkare står vi när det gäller att långsiktigt utveckla verksamheter. Att lära av handlingar och konsekvenser är ett förhållningssätt som kan göra livet lät-

2 Verksamhetsutveckling

tare. Detta förhållningssätt är ej särskilt kontroversiellt när det gäller positiva konsekvenser och positiv feedback. Genom att ta vara på kopplingen mellan handlingar och konsekvenser i positiva situationer kan vi dra nytta av gjorda lärdomar i framtida liknande fall. Annat är det när det gäller negativa utfall. Det är lätt att gräma sig över oönskade negativa konsekvenser och fastna i dessa. Det kan då vara svårare att inta attityden: ”Vad kan jag lära av detta”? Ändå är det detta som förhållningssättet att lära av handlingar och konsekvenser handlar om: Att se varje situation – positiv som negativ – som en inläringssituation.

Bennis & Thomas (2002) hävdar att ett av de mest tillförlitliga sätten att förutsäga starkt ledarskap är en individs förmåga att finna mening i negativa händelser och att lära av svåra omständigheter. De skriver om förhållandet att vi alla prövas av livet, men att endast vissa lyckas komma igen starkare och visare från sina mest negativa upplevelser:

“Indeed, our recent research has led us to conclude that one of the most reliable indicators and predictors of true leadership is an individual’s ability to find meaning in negative events and to learn from even the most trying circumstances. Put another way, the skills required to conquer adversity and emerge stronger and more committed than ever are the same ones that make for extraordinary leaders”.

Bennis & Thomas skriver om ledare och ledarskap men deras forskningsrön kan vara relevanta för alla som vill utveckla verksamheter – oavsett om man råkar vara ledare eller ej. Det knyter an till att se sig själv som en lärfakir. En lärfakir är en person som ser varje situation – positiv som negativ – som en inläringssituation. Den intressanta frågan är: ”Vad kan jag lära av denna situation”? Konsekvenserna av ett sådant förhållningssätt är att kunna stå starkare inför nya situationer.

Denna artikel handlar om att utveckla verksamheter och om olika samband mellan förutsättningar, process och resultat.

En strategi för att utveckla verksamheter är således att *lära av handlingar och konsekvenser*. Jag har i annat sammanhang¹ diskuterat strategin ”Se verkligheten som den är”. Att lära av handlingar och konsekvenser kan ses som ett specialfall av att se verkligheten som den är. Vi har ovan berört svårigheten att ta till sig negativa konsekvenser och lära av dessa. Det är i sådana situationer särskilt viktigt att se verkligheten som den är. Detta innebär bl a att inte ta något för givet, vare sig det gäller mål eller medel.

Ett konkret sätt att ”lära av handlingar och konsekvenser” är att se mål och medel som en helhet genom att *undersöka alternativa mål/medelkombinationer*. Det innebär bl a att kombinera top-down ansatser (vilka medel finns till ett visst mål) och bottom-up ansatser (vilka mål finns till ett visst medel). Om jag inte är nöjd med ett visst resultat måste jag ändra på något. Ofta funderar vi då i termer av att välja ett annat tillvägagångssätt. Det kan dock hända att det är målet som borde ändras i stället.

Alternera mellan mål och medel

Hur kan vi utveckla verksamheter på bästa sätt? Detta är en vid och komplex fråga med många aspekter. Jag tar här upp två olika förhållningssätt i detta sammanhang.

Det ena förhållningssättet innebär att arbeta med handlingar och konsekvenser och se vad som händer. Om vi är nöjda med de resultat vi uppnår kan vi gå vidare och arbeta på ett likartat sätt nästa gång. Om vi inte är nöjda, är det viktigt att fundera på sambanden mellan handlingar och konsekvenser och se vad vi kan ändra på till nästa gång. Det kan leda till att vi väljer att ändra på målen, på medlen eller på såväl mål som medel. Detta förhållningssätt innebär att se varje situation som en inlärningssituation. Med det förhållningssättet existerar inte begreppen lyck-

¹ Se Lundeberg (2002).

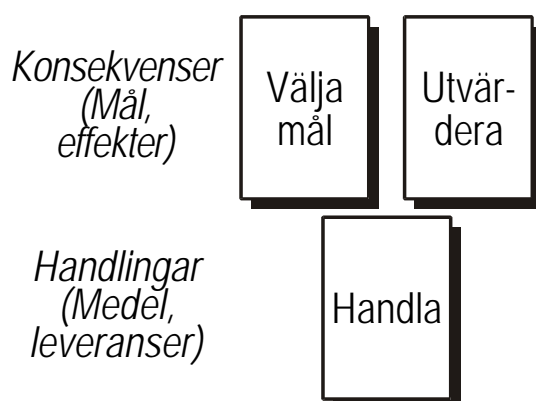
4 Verksamhetsutveckling

as eller misslyckas. Fokus ligger på att utnyttja varje situation för att föra verksamheten framåt.

Det andra förhållningssättet innebär att ta målen för givna, fokusera på handlingar och fundera på om jag gör rätt eller fel. Detta förhållningssätt bygger på att det finns ett "riktigt" sätt att agera för varje situation. Fokus blir då på agerandet och att tillägna sig kunskaper så att man handlar rätt i alla olika situationer.

Vi kommer i denna artikel att beskriva några olika modeller som kan användas som hjälpmedel för att alternera mellan mål och medel. Den första av dessa är den s k V-modellen (se figur 1). Den beskriver arbetsprocesser som alternerar mellan mål och medel med hjälp av tre överlappande faser

- 1 Välja mål
- 2 Handla
- 3 Utvärdera



Figur 1. V-modellen.

Arbetsprocessen börjar med att välja mål (startfasen). De valda målen initierar olika handlingar (genomförandefasen). Därefter varvas handlingar med utvärderingar (jämförelser mellan valda mål och uppnådda resultat). Detta kan leda till att såväl mål som handlingar revideras. Processen pågår till dess att utvärderingen avslutas när gällande mål uppnåtts.

V-modellen är sammanfattningsvis ett hjälpmedel som kan användas för att skilja mellan delprocesser som berör målnivåer (välja mål, utvärdera)

respektive medelnivåer (handla) och för att alternera mellan dessa delprocesser.

Att undersöka alternativa mål/medelkombinationer

I samband med utveckling av olika verksamheter är det viktigt att utnyttja den handlingsfrihet som finns. *Det finns alltid alternativ!* Det finns inget på förhand givet sätt för hur vi ska agera när vi utvecklar en verksamhet.

Ett konkret sätt att utnyttja den handlingsfrihet som finns är att undersöka alternativa mål/medelkombinationer för den aktuella situationen. Oberoende av om vi startar med mål eller med medel tar vi vare sig mål eller medel för givna. Ofta funderar vi då i termer av att välja ett annat tillvägagångssätt. Det kan dock hända att det är målet som borde ändras i stället. Som nämndes inledningsvis kan vi därvid kombinera top-down ansatser (vilka medel finns till ett visst mål) och bottom-up ansatser (vilka mål finns till ett visst medel). Genom att successivt undersöka alternativa mål/medelkombinationer kan vi så småningom komma fram till en kombination av mål och medel som är i samklang med sammanhanget i den aktuella situationen.

V-modellen ovan beskriver hur man kan alternera mellan mål och medel på två intilliggande nivåer. Att undersöka alternativa mål/medelkombinationer innebär utöver detta att också undersöka möjligheterna att dela upp specifika mål/medelsamband i flera delsamband. Att på ett sådant sätt utveckla en mål/medelrelation till en mål/medelkedja är en intressant möjlighet att söka ytterligare alternativ. Vi fortsätter nu med att beskriva två ytterligare modeller som kan användas som hjälpmedel för att dela upp specifika mål/medelsamband i flera delsamband.

Verksamhetsutveckling

Tre konkreta sätt att undersöka alternativa mål/medelkombinationer för den aktuella situationen är att kombinera:

- 1 Förutsättningar, process och resultat
- 2 Leverans och effekt
- 3 Problem och lösning.

Kombinera förutsättningar, process och resultat

Skilj mellan person och sak

Berger & Luckmann² skriver om sociala konstruktioner av verkligheten: "Since society exists as both objective and subjective reality, any adequate theoretical understanding of it must comprehend both these aspects". Vi kommer här att använda termen person som referens till subjektiva världar och termen sak till intersubjektiva världar. Begreppsparet person och sak (figur 2) knyter an till en välkänd distinktion i vardagslivet. Uttryck som "låt oss hålla oss till saken" uttalas ofta när känsliga frågor som berör person dyker upp. Person knyter an till inre, subjektiva världar med personers uppfattningar, tankar och känslor. Sak handlar om yttre, intersubjektiva världar med saker av olika slag.

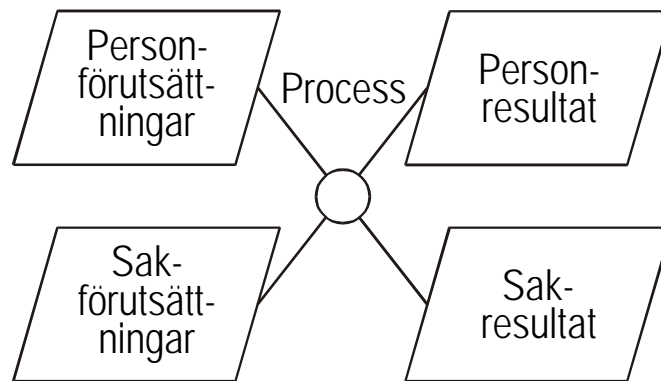


Figur 2. Skilj mellan person och sak.

² Se Berger & Luckmann (1967).

X-modellen

X-modellen (figur 3) är en enkel modell för att beskriva specifika processer i en verksamhet. Den skiljer mellan person och sak samt mellan förutsättningar, process och resultat.



Figur 3. X-modellen.

Logiken i X-modellen är som följer. En process genomförs för att uppnå vissa sak- och personresultat. Processen bygger på person- och sakförutsättningar. Processen leder till sakresultat, t ex nya arbetsformer eller informationssystem, såväl som personresultat, t ex ökad kunskap, utvecklade värderingar eller ändrade känslomässiga uppfattningar. Dessa person- och sakresultat är sedan förutsättningar i nästa process osv.

Enligt X-modellen är det tre faktorer som påverkar sakresultaten från en specifik arbetsprocess:

- 1 Personförutsättningarna
- 2 Sakförutsättningarna
- 3 Arbetsprocessen

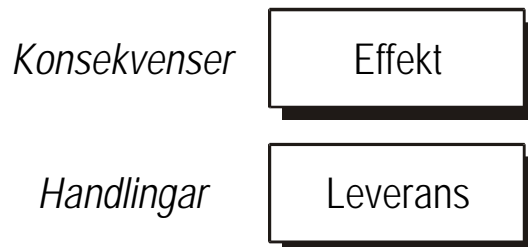
X-modellen är ett sätt att illustrera att *varje process berör person och sak i en oupplöslig helhet*. Det betyder att även om jag är sakfokuserad och resultatorienterad måste jag ta hänsyn till att personförutsättningar och arbetsprocess påverkar sakresultaten. Till detta kommer att i mänskliga arbetsprocesser har vi såväl sak- som personresultat. Även personresultaten måste således beaktas. Som redan nämnts kommer personresultaten från en process att vara input till nästa process.

Att undersöka alternativa mål/medelkombinationer med hjälp av X-modellen innebär alltså att skissa på olika kombinationer av förutsättningar, processer och resultat. En top-down ansats innebär att utifrån önskade person- och sakresultat ställa sig frågan vilken process och vilka förutsättningar som behövs för att uppnå det önskade resultatet. En bottom-up ansats innebär i stället att skissa på vilka person- och sakresultat specifika förutsättningar och processer kan tänkas leda till.

Kombinera leverans och effekt

Skilj mellan leverans och effekt

I X-modellen leder processer till resultat. Resultat kan vara av olika slag. Vi kommer här att skilja mellan resultat i form av leveranser (det som processen primärt producerar) och resultat i form av effekter (konsekvenser av leveranser). Leveranser bidrar till effekter (figur 4).

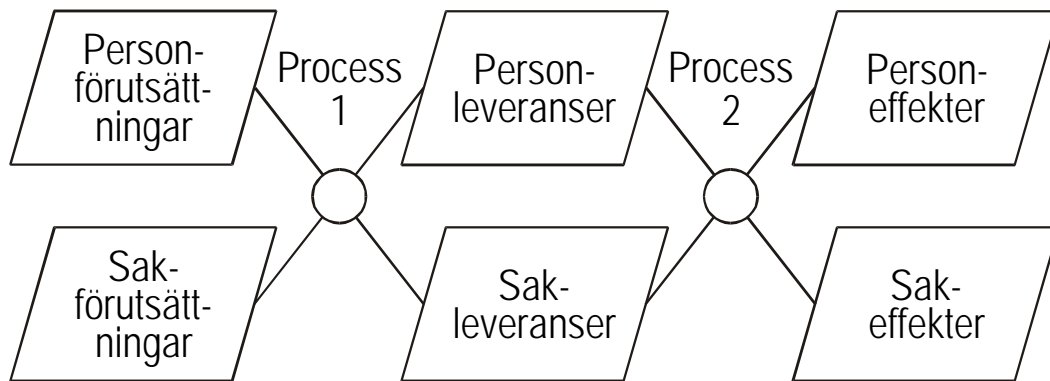


Figur 4. Skilj mellan leverans och effekt.

Olika aktörer fokuserar på leveranser respektive effekter beroende på perspektiv. En systemleverantör kan t ex leverera informationssystem. En användare är intresserad av olika effekter som har med användningen av sådana informationssystem att göra. Vad som är leveranser och vad som är effekter beror på vilket perspektiv man väljer för den studerade processen. I en värdekedja kan det som är effekt för en aktör vara en leverans till en annan aktör som kommer senare i värdekedjan.

Kombinera processer med leverans och effekt

Figur 5 visar två seriekopplade processer in en tänkt kedja av processer. En första process leder till leveranser. I en andra process leder leveranserna till effekter.



Figur 5. En första process leder till leveranser. I en andra process leder leveranserna till effekter.

I exemplet med en systemleverantör som levererar ett informationssystem skulle sakleveransen från en första process kunna vara själva systemet. Personleveranserna är bl a personalens ökad kunskap om systemet, för att kunna använda det. Den andra processen handlar då om användningen av det nya informationssystemet, t ex som stöd i en försäljningsprocess. Sakeffekter skulle t ex kunna vara kortare ledtider vid försäljning till kund. Personeffekter skulle bl a kunna vara ökad arbetstillfredsställelse hos personalen pga bättre stöd vid försäljningsarbetet.

Att undersöka alternativa effekt/leveranskombinationer är en tillämpning av att undersöka dito mål/medelkombinationer. Utmaningen är att i stället för att fokusera på viss leverans utan att tänka på effekterna hitta en kombination av effekter och leveranser som är i samklang med sammanhanget i den aktuella situationen.

Kombinera problem och lösning

Skilj mellan problem och lösningar på olika konkretiseringsnivåer

På liknande sätt som vi kan ha en kedja av leveranser och effekter i verksamhetsprocesser kan vi ha en hierarki av problem och lösningar på olika konkretiseringsnivåer för olika utvecklingsprocesser (Figur 6).



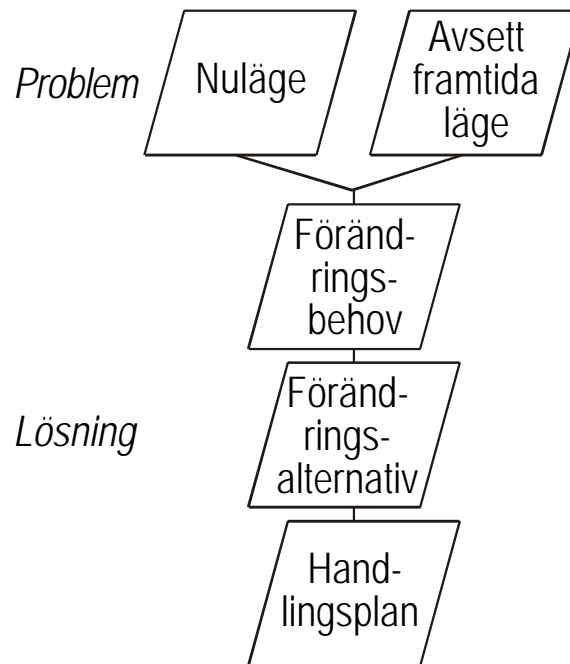
Figur 6. Skilj mellan problem och lösningar på olika konkretiseringsnivåer.

En lösning till ett problem på en viss nivå kan i sin tur på nästa nivå ses som ett problem med olika tänkbara lösningar osv. Figur 6 visar således hur en problem/lösningsrelation kan delas upp i flera delproblem och dellösningar. En sådan uppdelning kan göra det möjligt att hitta nya lösningsalternativ jämfört med den ursprungliga problem/lösningsrelationen.

Kombinera idéer med olika problem- och lösningsfokus

Y-modellen i figur 7 beskriver fem olika problem- och lösningsfokus i en förändringssituation. Dessa fem fokus bildar tillsammans en helhet. Logiken i figuren är följande. Genom att jämföra den situation vi har ("Nuläge") med den önskade situationen ("Avsett framtida läge") kan vi få fram aktuella förändringsbehov för att kunna komma från nuläget till det avsedda framtida läget. Förändringsbehoven kan tillgodoses genom olika förändringsalternativ. De valda förändringsalternativen preciseras i

en handlingsplan, som ligger till grund för genomförande. Ett av Y-modellens budskap är att alla fem fokus är lika viktiga. Idéer om förändringsbehov utan tillhörande förändringsalternativ och handlingsplan är lika problematiskt som en handlingsplan utan idéer om bakomliggande förändringsbehov. Alla fem fokus behövs för att ha en fungerande helhetsidé.



Figur 7. Y-modellen.

Vid tillämpning av Y-modellen finns inte givna problem och lösningar. Att tillämpa Y-modellen innebär att i stället arbeta med att förflytta sig upp och ned ("åka hiss") i konkretiseringsnivåerna i sökandet efter nya kombinationer. Den som behärskar att "åka hiss" i konkretiseringsnivåerna står starkare när det gäller att hitta användbara och genomförbara lösningar.

Y-modellen är ett exempel på en uppdelning av en problem/lösningsrelation i flera steg. I ett steg kan t ex förändringsbehov analyseras. I ett nästa steg kan sedan olika förändringsalternativ för att tillgodose förändringsbehoven diskuteras. Genom att göra denna uppdelning i stället för att gå direkt på lösningalternativ möjliggörs en utökad diskussion av alternativa problem/lösningsskombinationer.

Om att lära av handlingar och konsekvenser

Denna artikel har handlat om att utveckla verksamheter och om olika samband mellan förutsättningar, process och resultat. Den förordade strategin har varit att lära av handlingar och konsekvenser. Artikeln har berört tre modeller som stöd för detta.

V-modellen (figur 1) beskriver arbetsprocesser som alternerar mellan mål och medel med hjälp av tre överlappande faser (välja mål, handla, utvärdera).

X-modellen (figur 3) är en enkel modell för att beskriva specifika processer i en verksamhet. Den skiljer mellan person och sak samt mellan förutsättningar, process och resultat. Den kan även användas för att illustrera seriekopplade processer i en tänkt kedja av processer (figur 5).

Y-modellen (figur 7) beskriver fem olika problem- och lösningsfokus (nuläge, avsett framtida läge, förändringsbehov, förändringsalternativ, handlingsplan) i en förändringssituation.

I samband med utveckling av olika verksamheter är det viktigt att utnyttja den handlingsfrihet som finns. *Det finns alltid alternativ!* Det finns inget på förhand givet sätt för hur vi ska agera när vi utvecklar en verksamhet. Ett konkret sätt att utnyttja den handlingsfrihet som finns är att undersöka alternativa mål/medelkombinationer för den aktuella situationen. V-, X- och Y-modellerna kan alla användas som hjälpmedel för att söka sådana alternativ.

Att lära av handlingar och konsekvenser är ett förhållningssätt för att långsiktigt utveckla verksamheter. En lärfakir är en person som ser varje situation – positiv som negativ – som en inlärningsituation. Den intressanta frågan är: "Vad kan jag lära av denna situation"? Konsekvenserna av ett sådant förhållningssätt är att kunna stå starkare inför nya situationer.

Referenser

- Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning, and Action. Individual and Organizational*. Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine, New York.
- Bateson, G. (1979). *Mind and Nature: A Necessary Unity*. Widwood House, London.
- Bennis, W.G. & Thomas, R.J. (2002). "Crucibles of Leadership", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 9, pp. 39-45.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. Anchor Books, New York.
- Lundeberg, M. (1993). *Handling Change Processes – A Systems Approach*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundeberg, M. (2002). *Se verkligheten som den är! Arbetspapper*, Handelshögskolan, I-sektionen, Stockholm.